Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 2/1, Haziran 2014, s. 170-182

Abidin DAĞLI[1]

Bünyamin AĞALDAY[2]

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN SONUÇLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ[3]

Özet

Bu araştırmanın amacı, resmi ilköğretim okullarının[4] II. kademesinde görevli öğretmenlerin; örgütsel *muhalefetin sonuçlar*ına (muhalefetin öğretmen, yönetici ve okul üzerinde yol açtığı sonuçlar) ilişkin görüşlerini saptamaktır. Araştırma, genel tarama modelinde yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Mardin il merkezindeki resmi ilköğretim okullarının II. kademesinde görevli öğretmenler oluşturmaktadır. Evrenden random yöntemi ile seçilen 191 öğretmen, araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırmada veriler, Özdemir (2010) tarafından geliştirilen *Örgütsel Muhalefet Ölçeği''*nin *''Muhalefetin Sonuçları''* bölümü kullanılmıştır. İlgili bölüm 26 maddeden oluşmaktadır. Anlamlılık düzeyi ,05 olarak alınmıştır.

Verilerin analizi sonucunda; yöneticilerin, muhalif davranış sergileyen öğretmenlere yönelik sergiledikleri en yüksek düzeyli davranış *sıkı denetim altına alma,* en düşük düzeyli davranış ise, *tehdit etme*dir. Diğer taraftan, yöneticilerin kendilerine yönelik sergilenen muhalif davranışlar karşısında gösterdikleri en yüksek düzeyli davranış, *değerlerinin anlaşılmadığından yakınmaları,* en düşük düzeyli davranış ise *karar alma güçlerini kaybetmeleri*dir. Ayrıca, öğretmenlerin yöneticilere yönelik sergiledikleri muhalif davranışlar sonucunda okulda en çok *özdenetimin geliştiği,* en az ise *öğretmenlere ve öğrencilere dönük kötü muamelelerin son bulduğu* sonucuna ulaşılmıştır. Tüm bu bulgulara ek olarak, *sendika üyeliği* değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin öğretmen üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark saptanmıştır.

Anahtar kelimeler: Muhalefet, örgütsel muhalefet, örgütsel muhalefetin sonuçları.

---

[1] Yrd.Doç.Dr., Dicle Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, dagli@dicle.edu.tr

[2] Öğr.Gör.,Mardin Artuklu Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, bagalday_47@hotmail.com

[3] Bu çalışma, 07-09 Kasım 2013 tarihlerinde Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi tarafından düzenlenen 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde bildiri olarak sunulan çalışmanın bir kısmından uyarlanmıştır.

[4] Araştırmanın yapıldığı tarihte bu okullar mevcut idi.

THE OPINIONS OF THE TEACHERS RELATED TO THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL DISSENT

Abstract

The research was conducted to find out the opinions about how the teachers' dissent affects the teacher, school and administration's opinions. General scanning model is applied. The research population consisted of teachers working in the public secondary schools located in the city center of Mardin in the 2011-2012 academic year. Randomly selected 191 teachers are included in the research sample. The data was collected through a questionnaire of 26 items taken from "Dissent's Affects" section of "Scale Of Organizational Dissent" developed by Özdemir (2010). The meaningfulness level was taken as ,05.

The results derived from the datum are as following; administrator's enforcement against dissenting teacher is mostly "reglementation" and rarely "threatening". Related to dissent against administrators, they mostly complain about "insensitivity to their merits" and rarely complain about "losing their power to decision-making". Teacher's dissent mostly promotes "self-control" and rarely cease "maltreatment against students". Beside, a significant difference is determined between teachers' opinions about the effects of organizational dissent on teachers regarding union membership.

Key Words: Dissent, organizational dissent, effects of organizational dissent.

GİRİŞ

Örgüt üyeleri, kendi değerleri ve ihtiyaçları doğrultusunda iş yaşamını etkilemek ve iş yaşamına adapte olmak için, görüşlerini ifade etme çabasına girebilmektedirler. Örgüt üyelerinin görüşlerini ifade etmeleri, bireysel ve bağımsız düşünmenin bir yansıması olarak görülebilir (Gorden ve diğerleri, 1988: 103). Örgütlerde insanların hedefleri ve beklentilerinin farklı olması, beraberinde birtakım anlaşmazlıkları ve muhalefeti (ihtilafları) getirir (Garner, 2006: 3).

Muhalefet kavramı, *"bir tutuma, görüşe, davranışa karşı olma durumu"* olarak tanımlanmaktadır (TDK, 1998). Muhalefet, *h-I-f* kökünden gelen Arapça bir kavramdır. Aynı kökten gelen ihtilaf kavramı gibi, *"herkesin ayrı bir yol tutması ve görüş ayrılığı"* anlamına gelmektedir (Ardoğan, 2004: 172). Muhalefet kavramının İngilizce karşılığı olan *dissent* sözcüğü de, Morris (1969)'e göre, Latince dissentire kelimesinden türetilmiştir. "dis", ayrı, farklı anlamlarına gelirken, "sentire" ise hissetmek anlamına gelmektedir. Böylece dissentire kelimesi *"ayrı hissetmek"* anlamına gelmektedir (Akt: Kassing,1997: 312).

Muhalefet, tetikleyici bir olay, bireyin tahammül sınırlarını aştığı zaman oluşur (Redding, 1985: 246). Muhalefetle ilgili literatürde çeşitli tanımlar yapılmakla birlikte, bu tanımlarda ön plana çıkan hususları beş başlıkta değerlendirmek mümkündür. Bunlardan *ilki*, muhalefetin, içinde bulunulan şartlardan duyulan memnuniyetsizlik sonucu oluşması, *ikincisi*, muhalefetin, örgüt içindeki statükoyla ayrı düşüldüğünde, savunma pozisyonu alınmasını gerektirdiği, *üçüncüsü*, muhalefetin açıkça protesto yapılması ve itirazın dile getirilmesini gerektirdiği,

dördüncüsü, muhalefetin doğal olarak hasmane duyguları içerdiği, *beşincisi* ise muhalefetin ağırlıklı olarak ilkesel konulardan oluşmasıdır (Kassing, 1997: 312).

Örgütsel muhalefet ise, örgüt üyelerinin, örgüt içindeki birtakım uyuşmazlıkları ve aykırı görüşleri dile getirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997: 326). Örgütsel muhalefet sürecinde örgüt üyeleri, bir yandan örgütsel yönetimle fikir ayrılığına düşerken, diğer yandan bu fikir ayrılığını dile getirmektedirler (Kassing, 2008: 343). Örgüt üyeleri, muhalif görüşlerini dile getirmeden önce örgüt içerisinde bir sorun olduğunu algılamaktadırlar. Bu algılamayla birlikte, bu sorunun ciddiyetinin farkında olmaları ve muhalif görüşlerini sergilemeleri durumunda kendilerine yönelik verilecek tepkileri ölçmektedirler (Graham, 1986: 3).

Örgütsel uygulamalar ya da politikalarla ilgili anlaşmazlıkların ya da zıt fikirlerin ifadesi olarak tanımlanan örgütsel muhalefet, tetikleyici bir olayla başlar (Graham, 1986: 2; Kassing, 1997: 314). Bu tetikleyici olay, örgüt üyelerini, örgütsel uygulamalar ve politikalar hakkındaki muhalif fikirlerini dile getirme ve paylaşma zorunluluğunu hissetmelerine sevk eder (Kassing ve Armstrong, 2002: 43). Örgüt üyelerinin muhalif görüşlerini dile getirmeleri için her şeyden önce örgüt içerisinde bir sorun olduğunu algılamaları ve bu sorunu müdahale edilmeye değer bulmaları gerekmektedir (Graham, 1986: 2).

Örgütsel muhalefet, örgüt içi demokrasinin gelişmesine katkı sağlarken, örgüt içinde meydana gelebilecek sorunların irdelenmesi bakımından da büyük önem taşımaktadır (Kassing, 2002: 190). Örgüt içi sorunların teşhis edilmesi bir bakıma bu sorunların çözümüne dönük önlemlerin alınmasına, örgütün yenileşmesine ve gelişmesine katkı sağlayabilir (Özdemir, 2010: 20).

Graham (1986: 28), örgüt yöneticilerinin örgüt içerisinde muhalif davranışlar sergileyen örgüt üyelerine, üç farklı şekilde tepki verebileceğini belirtmiştir. Yöneticilerin, muhalif örgüt üyelerine yönelik ilk tepkisi, örgüt üyelerini ödüllendirmekken, diğer iki tepkisi de muhalif davranışlar sergileyen örgüt üyelerini yok saymak ve cezalandırmaktır.

Muhalif davranışların pekiştirilmesine örnek olarak bu davranışı sergileyen örgüt üyelerinin, muhalefete neden olan olaya ilişkin önermiş olduğu çözüm önerilerinin yöneticiler tarafından dikkate alınması verilebilir. Bu durum örgüt içi demokrasinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Yöneticilerin muhalif örgüt üyelerine misilleme yapması, iş yükünü artırması, onları tehdit etmesi ve hatta onlarla iletişimi kesmesi muhalif örgüt üyelerinin cezalandırılmasına örnek gösterilebilir (Özdemir, 2010: 75).

Yapılan literatür taramasında, Türkiye'de, ilköğretim okullarının II. kademesinde görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefetin sonuçlarına ilişkin görüşlerine odaklanan bir çalışmaya rastlanamamıştır. İşte bu araştırma ile, ilköğretim okullarının II. kademesinde görevli öğretmenlerin örgütsel muhalefetin sonuçlarına ilişkin görüşleri ve bunun öğretmenler açısından çeşitli değişkenlere göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğini ortaya çıkartmak amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilecek bulgular ve geliştirilecek olan önerilerin, okulların verimliliğinin artırılmasına yardımcı olacağı ve bundan sonra yapılacak olan çalışmalara katkı sağlayacağı ümit edilmektedir.

Problem Cümlesi

İlköğretim okullarının II. kademesinde görevli öğretmenlerin, örgütsel *muhalefetin sonuçlarına* (muhalefetin öğretmen, yönetici ve okul üzerinde yol açtığı sonuçlar) ilişkin görüşleri nasıldır?

Alt Problemler

1. Öğretmenlerin görüşlerine göre, *örgütsel muhalefetin sonuçları* nasıl bir dağılım göstermektedir?

2. Öğretmenlerin görüşlerine göre örgütsel muhalefetin öğretmen, yönetici ve okul üzerinde yol açtığı *sonuçlar*;

a. Öğrenim durumu,

b. Cinsiyet,

c. Sendika üyeliği,

değişkenlerine göre anlamlı bir fark oluşturmakta mıdır?

YÖNTEM

Model

Bu araştırma, genel tarama modelinde yapılmıştır. Genel tarama modelleri çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2005: 79). Bu yönteme dayanan araştırmalarda durum nedir, neredeyiz, ne yapmak istiyoruz, nereye, hangi yöne gitmeliyiz, oraya nasıl gideriz gibi sorulara mevcut zaman kesiti içinde olduğu düşünülen verilere dayanılarak cevap bulmak istenir (Kaptan, 1998: 59).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Mardin il merkezindeki 47 resmi ilköğretim okulunun II. kademesinde görev yapan 591 öğretmen oluşturmaktadır. Evrenden random yöntemi ile seçilen 30 okuldaki 220 öğretmene anket uygulanmış, ancak 191 anket değerlendirmeye alınmıştır. Bu durumda, örneklemin evreni temsil etme oranı % 32,31'dir.

Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada, Özdemir (2010) tarafından geliştirilen ve "Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri" ile ilgili araştırmada kullanılan ölçme aracının *"Muhalefetin Sonuçları"* bölümü kullanılmıştır. Bu araştırmada kullanılan ölçme aracı iki bölümden oluşmaktadır: *I. bölümde* kişisel bilgilerle ilgili üç, *II. bölümde* ise öğretmenlerin muhalefetin sonuçları ile ilgili 26 madde bulunmaktadır. Kişisel bilgiler hariç, 26 maddeden oluşan veri toplama aracındaki soruların cevap seçenekleri ve bu seçeneklere verilen değerler; "*Her zaman" (5), "Çoğunlukla" (4), "Ara sıra" (3),* "*Nadiren" (2), "Hiçbir zaman" (1)* puan olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada veri toplama aracının güvenirliliği için Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı ,96 olarak saptanmıştır.

Verilerin Çözümlenmesi

Açıklamalara uygun olarak doldurulan anketler değerlendirilmeye alınmıştır. Veriler, bilgisayar ortamında SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada istatistiksel işlemler olarak; yüzde (%), aritmetik ortalama (X), standart sapma (Ss) gibi betimsel istatistiklerden yararlanılmıştır. Verilerin analizinde ve yorumunda t testinden yararlanılmıştır. Anlamlılık düzeyi ,05 olarak alınmıştır.

Ortalamalar yorumlanırken anketin II. bölümünde yer alan maddeler için; 1.00-1.79 arasındaki ortalama değerlerin *"Hiçbir zaman"*, 1.80-2.59 arasındaki ortalama değerlerin *"Nadiren"*, 2.60-3.39 arasındaki ortalama değerlerin *"Ara sıra"*, 3.40-4.19 arasındaki ortalama değerlerin *"Çoğunlukla"*, 4.20-5.00 arasındaki ortalama değerlerin *"Her zaman"* derecesinde yer aldığı kabul edilmiştir. Öğretmenlerin görüşlerinin yorumlanmasında bu puanların aritmetik ortalamalarından yararlanılmıştır. Ortalamalardan çıkan düzeylerin yer aldığı aralıklar, en düşük değer 1 ile en yüksek değer 5 arasındaki seri genişliğinin seçenek sayısına bölümü ile elde edilmiştir.

BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde, sırasıyla ilköğretim II. kademede görevli öğretmenlerin görüşlerine göre; (I) öğretmenlerin örgütsel muhalefetin *öğretmen, yönetici* ve *okul* üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin nasıl bir dağılım gösterdiği ve (II) bu görüşlerin (a) Öğrenim durumu, (b) Cinsiyet ve (c) Sendika üyeliği değişkenlerine göre anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı ile ilgili bulgular ve yorum yer almaktadır.

Örgütsel Muhalefetin Öğretmen, Yönetici ve Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlar

Örgütsel muhalefetin; öğretmen, yönetici ve okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: *Örgütsel Muhalefetin Öğretmen, Yönetici ve Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Davranışların Ortalama ve Standart Sapmaları*

Muhalefetin Öğretmen Üzerindeki Sonuçları	**Ortalama**	**Derece**	**Ss**
01.Açığımı arar.	2,37	Nadiren	1,41
02.İş yükümü artırır.	2,32	Nadiren	1,33
03.Beni sıkı denetim altına alır.	2,44	Nadiren	1,37
04.Çeşitli ortamlarda "yokmuşum" gibi davranır.	2,29	Nadiren	1,25
05.Beni tehdit eder.	1,56	Hiçbir Zaman	1,04
06.Beni okul etkinliklerinden dışlar.	1,67	Hiçbir Zaman	1,06
07.Benimle iletişimi keser.	2,02	Nadiren	1,20
08.Benimle işbirliğinden kaçınır.	2,20	Nadiren	1,29
09.Beni, sahip olduğum niteliklere uygun olmayan işlerde görevlendirir.	1,90	Nadiren	1,19
10.Hakkımda soruşturma açar.	1,75	Hiçbir Zaman	1,09
11.Okulla ilgili olarak önerilerimi dikkate almaz.	2,26	Nadiren	1,30
12.Ders programımı dağınık hazırlar.	2,21	Nadiren	1,38
Genel Ortalama	**2,08**	**Nadiren**	**1,01**
Muhalefetin Yönetici Üzerindeki Sonuçları	**Ortalama**	**Derece**	**Ss**
01.Okuldaki gücünü kaybeder.	1,99	Nadiren	1,17

02.Yalnızlaşır.	1,97	Nadiren	1,18
03.Karar alma gücünü kaybeder.	1,85	Nadiren	1,10
04.Öğretmenlerle iletişimi bozulur.	2,36	Nadiren	1,32
05.Kendisine destek arar.	2,44	Nadiren	1,39
06.Değerinin anlaşılmadığından yakınır.	2,46	Nadiren	1,33
07.Duyarsız kalır.	2,30	Nadiren	1,21
Genel Ortalama	**2,20**	**Nadiren**	**1,02**
Muhalefetin Okul Üzerindeki Sonuçları	**Ortalama**	**Derece**	**Ss**
01.Demokratik süreçler gelişir.	2,86	Ara Sıra	1,37
02.Yenileşme başlar.	2,76	Ara Sıra	1,27
03.Öğretmenlere ve öğrencilere dönük kötü muameleler son bulur.	2,65	Ara Sıra	1,34
04.Adalet sağlanır.	2,76	Ara Sıra	1,32
05.Etik ve hukuk dışı uygulamalar son bulur.	2,74	Ara Sıra	1,34
06.Okulun etkililiği artar.	2,80	Ara Sıra	1,31
07.Özdenetim gelişir.	2,95	Ara Sıra	1,33
Genel Ortalama	**2,79**	**Ara Sıra**	**1,19**

Tablo 1'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin, örgütsel muhalefetin öğretmenler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması *"Nadiren ($\bar{X}$=2,08)"* düzeyindedir. Yöneticilerin, muhalif davranışlar sergileyen öğretmenlere yönelik sergiledikleri en yüksek düzeyli davranış, *"Öğretmeni sıkı denetim altına alma ($\bar{X}$=2,44)",* en düşük düzeyli davranış ise *"Beni tehdit eder. ($\bar{X}$=1,56)"* olarak saptanmıştır. Buna göre, muhalif davranışlar sergileyen öğretmenlere yönelik, yöneticilerin sergilemiş oldukları en yüksek davranış "nadiren" ve en düşük düzeydeki davranış ise "Hiçbir zaman" düzeyindedir. Yöneticilerin, muhalif davranışlar sergileyen öğretmenlere yönelik, *"Öğretmenleri tehdit etmesi ($\bar{X}$=1,56)", "Öğretmenleri okul etkinliklerinden dışlaması ($\bar{X}$=1,67)" ve "Öğretmenler hakkında soruşturma açması ($\bar{X}$=1,75)"* davranışlarını "Hiçbir zaman" sergilemedikleri görülmüştür.

Yöneticilerin, muhalif davranışlar sergileyen öğretmenlere yönelik sergiledikleri davranışlar, Özdemir (2010)'in çalışmasında elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir. Söz konusu çalışmada, yöneticilerin *öğretmenin açığını araması, öğretmeni sıkı denetim altına alması, öğretmenin iş yükünü artırması, öğretmene, çeşitli ortamlarda yokmuş gibi davranması ve öğretmenin okulla ilgili önerilerini dikkate almaması* davranışları, bu çalışmada olduğu gibi en yüksek düzeyli davranışlar olarak saptanmıştır. Graham (1986), muhalif davranış sergileyen örgüt üyelerine, yöneticilerin çeşitli biçimlerde tepki verebileceğini öne sürmüştür. Bu çalışmada elde edilen bulgular, söz konusu çalışmada geçen, muhalif davranışlar sergileyen örgüt üyelerinin cezalandırıldığı ya da dikkate alınmadığı sonucunu destekler niteliktedir.

Yine Tablo 1'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yöneticiler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması *"Nadiren ($\bar{X}$=2,20)"* düzeyindedir. Yöneticilerin, öğretmenlerce kendilerine yönelik sergilenen muhalif davranışlar karşısında sergiledikleri en yüksek düzeyli davranış *"Değerlerinin anlaşılmadığından yakınırlar ($\bar{X}$*

=2,46)", en düşük düzeyli davranış ise *"Karar alma gücünü kaybetmesi ($\bar{X}$=1,85)"* olarak saptanmıştır. Buna göre yöneticilerin, öğretmenlerce kendilerine yönelik sergilenen muhalif davranışlar karşısında sergiledikleri bu davranışlar "Nadiren" düzeyinde görülmektedir. Yöneticilerin, öğretmenlerce kendilerine yönelik sergilenen muhalif davranışlar karşısında en çok sergiledikleri davranışlar, Özdemir (2010)'in çalışmasında elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir. Söz konusu çalışmada, muhalif davranışlar karşısında yöneticilerin *değerlerinin anlaşılmadığından yakınmaları, kendilerine destek aramaları, öğretmenlerle iletişimlerinin bozulması, duyarsız kalmaları ve okuldaki güçlerini kaybetmeleri* davranışlarını, bu çalışmada olduğu gibi, en yüksek düzeyde sergiledikleri saptanmıştır.

Diğer taraftan yine Tablo 1'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okullar üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması *"Ara Sıra ($\bar{X}$=2,79)"* düzeyindedir. Öğretmenlerin yöneticilere yönelik sergiledikleri muhalif davranışlar sonucunda okulda en çok *"Özdenetim gelişir ($\bar{X}$=2,95)"*, en az ise *"Öğretmenlere ve öğrencilere dönük kötü muameleler son bulur ($\bar{X}$=2,65)"* olarak saptanmıştır. Öğretmenlerin yöneticilere yönelik sergiledikleri muhalif davranışlar sonucunda okulda en çok gerçekleşen olumlu sonuçlar, Özdemir (2010)'in çalışmasında elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir. Yine söz konusu çalışmada, muhalif davranışlar sonucunda okulda *özdenetimin gelişeceği, okulun etkiliğinin artacağı, demokratik süreçlerin gelişeceği, adaletin sağlanacağı ve etik ve hukuk dışı uygulamaların son bulacağı* sonuçları, bu çalışmada olduğu gibi, en yüksek düzeyde gerçekleştiği saptanmıştır.

Öğrenim Durumuna Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşleri

Öğrenim durumuna göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin öğretmenler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: *Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları*

Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	SD	"t" Değeri	Sonuç
Lisans	178	2,18	1,02	189	-,908	P>,05
Lisansüstü	13	2,46	1,11			
Toplam	191	2,32				

Tablo 2'de görüldüğü gibi, öğrenim durumuna göre öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlarının öğretmenler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Yani her iki grubun görüşleri de aynıdır.

Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşleri

Cinsiyet durumuna göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlarının öğretmenler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını

belirlemek için t-testinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3: *Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları*

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	SD	"t" Değeri	Sonuç
Bayan	68	2,12	1,05	189	,335	P>,05
Erkek	123	2,06	1,00			
Toplam	191	2,09				

Tablo 3'de görüldüğü gibi, cinsiyete göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin öğretmenler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Öğretmenlerin cinsiyete göre örgütsel muhalefetin öğretmenler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması *"Nadiren ($\bar{X}$=2,09)"* düzeyindedir. Cinsiyete göre, bayan öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin görüşlerinin ortalaması *"Nadiren ($\bar{X}$=2,12)"*, erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması da "Nadiren *($\bar{X}$=2,06)"* düzeyindedir. Buna göre, yöneticilerin, muhalif davranışlar sergileyen ilköğretim II. kademede görevli bayan ve erkek öğretmenlere yönelik "Nadiren" olumsuz davranışlar sergiledikleri anlaşılmaktadır.

Sendika Üyeliğine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşleri

Sendika üyeliğine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlarının öğretmenler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4: *Sendika Üyeliğine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Öğretmenler Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları*

Sendika Üyeliği	N	$\bar{X}$	SS	SD	"t" Değeri	Sonuç
Evet	106	2,33	1,08	189	2,172	P<,05
Hayır	85	1,79	,90			
Toplam	191	2,06				

Tablo 4'de görüldüğü gibi, sendika üyeliğine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin öğretmenler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark saptanmıştır. Özdemir (2010)'in çalışmasında elde edilen sonuçlar da bu bulguyu destekler niteliktedir.

Öğretmenlerin sendika üyeliğine göre örgütsel muhalefetin öğretmenler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması *"Nadiren ($\bar{X}$=2,06)"* düzeyindedir. Bu da, sendika üyeliğine göre, muhalif davranışlar sergileyen öğretmenlere yönelik, yöneticilerin sergilemiş oldukları olumsuz davranışları "Nadiren" gerçekleştirdiklerini göstermektedir. Sendika üyeliğine göre, sendika üyeliği bulunan öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlara ilişkin

görüşlerinin ortalaması *"Nadiren ($\overline{X}$=2,33)",* sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması *"Hiçbir zaman ($\overline{X}$=1,79)"* düzeyindedir. Buna göre, yöneticilerin, muhalif davranışlar sergileyen sendika üyeliği bulunan öğretmenlere yönelik "Nadiren" olumsuz davranışlar sergilerken, sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlere yönelik "Hiçbir zaman" olumsuz davranışlar sergilemedikleri saptanmıştır. Sendika üyeliği bulunan öğretmenler, sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlere göre olumsuz içerikli yönetici davranışlarını daha yüksek düzeyde muhalefet etme nedeni olarak gördükleri ve daha yüksek düzeyde muhalif davranış sergileme eğiliminde oldukları için, yöneticilerin, sendika üyeliği bulunan öğretmenleri, üyeliği bulunmayan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde olumsuz tepki vermesi beklenen bir durumdur. Bununla birlikte, sendika üyeliği bulunan öğretmenlerin, okul içinde olumsuz gördükleri uygulamaları, üyesi bulundukları sendikaya rapor etme ihtimalleri bulunduğu (haber uçurma) için, yöneticiler tarafından olumsuz tepkilerle karşılaşma durumları da yüksektir.

Öğrenim Durumuna Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşleri

Öğrenim durumuna göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yöneticiler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 5'de verilmiştir.

Tablo 5: *Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları*

Öğrenim Durumu	**N**	$\overline{X}$	**SS**	**SD**	**"t" Değeri**	**Sonuç**
Lisans	178	2,07	1,01	189	-,908	P>,05
Lisansüstü	13	2,23	1,04			
Toplam	191	2,15				

Tablo 5'de görüldüğü gibi, öğrenim durumuna göre öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlarının yöneticiler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark saptanmamıştır.

Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşleri

Cinsiyete göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlarının yöneticiler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: *Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerin Ortalama ve Standart Sapmaları*

Cinsiyet	**N**	$\overline{X}$	**SS**	**SD**	**"t" Değeri**	**Sonuç**
Bayan	68	2,10	1,02	189	-,931	P>,05
Erkek	123	2,25	1,03			
Toplam	191	2,18				

Tablo 6'da görüldüğü gibi, cinsiyete göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yöneticiler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Tablo 6 incelendiğinde, cinsiyete göre, örgütsel muhalefetin yöneticiler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması *"Nadiren ($\overline{X}$ =2,18)"* düzeyindedir. Cinsiyete göre, bayan öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yönetici üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalaması *"Nadiren ($\overline{X}$=2,10)",* erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması da *"Nadiren ($\overline{X}$=2,25)"*düzeyindedir. Bu da bayan ve erkek öğretmenlerin sergilemiş oldukları muhalif davranışlar karşısında yöneticilerin aynı davrandığını göstermektedir.

Sendika Üyeliğine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşleri

Sendika üyeliğine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yöneticiler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: *Sendika Üyeliğine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Yöneticiler Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları*

Sendika Üyeliği	N	$\overline{X}$	SS	SD	"t" Değeri	Sonuç
Evet	106	2,29	1,08	189	1,383	P>,05
Hayır	85	2,08	,95			
Toplam	191	2,19				

Tablo 7'de görüldüğü gibi, sendika üyeliğine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yöneticiler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Sendika üyeliğine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yöneticiler üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması *"Nadiren ($\overline{X}$=2,19)"* düzeyindedir. Sendika üyeliği bulunan öğretmenlerin örgütsel muhalefetin yönetici üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalaması *"Nadiren ($\overline{X}$=2,29)",* sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması da yine *"Nadiren ($\overline{X}$=2,08)"*düzeyindedir. Bu da, sendika üyeliği bulunan ve bulunmayan öğretmenlerin sergilemiş oldukları muhalif davranışlar karşısında yöneticilerin aynı davrandığını göstermektedir.

Öğrenim Durumuna Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşleri

Öğrenim durumuna göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: *Öğrenim Durumlarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları*

Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	SD	"t" Değeri	Sonuç
Lisans	178	2,77	1,18	189	-,908	P>,05
Lisansüstü	13	3,09	1,31			
Toplam	191	2,93				

Tablo 8'de görüldüğü gibi, öğrenim durumuna göre öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlarının okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır.

Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşleri

Cinsiyete göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlarının okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t testinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9: *Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları*

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	SD	"t" Değeri	Sonuç
Bayan	68	2,63	1,21	189	-1,411	P>,05
Erkek	123	2,88	1,17			
Toplam	191	2,75				

Tablo 9'da görüldüğü gibi, cinsiyete göre, örgütsel muhalefetin okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okullar üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması *"Ara sıra ($\bar{X}$=2,75)"* düzeyindedir. Buna göre, öğretmenlerin yöneticilere yönelik sergiledikleri muhalif davranışların okul üzerinde yol açtığı olumlu sonuçlar "Ara sıra" gerçekleşmektedir.

Cinsiyete göre, bayan öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalaması *"Ara sıra ($\bar{X}$=2,63)"*, erkek öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması *"Ara sıra ($\bar{X}$=2,88)"* düzeyindedir. Bu da, bayan ve erkek öğretmenlerin yöneticilere yönelik sergiledikleri muhalif davranışların okul üzerinde yol açtığı olumlu sonuçların "Ara sıra" gerçekleştiğini göstermektedir.

Sendika Üyeliğine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşleri

Sendika üyeliği değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalif davranışlarının okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için t-testinden faydalanılmış ve sonuçlar Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: *Sendika Üyeliğine Göre Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefetin Okul Üzerinde Doğuracağı Sonuçlara İlişkin Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapmaları*

Sendika Üyeliği	N	$\bar{X}$	SS	SD	"t" Değeri	Sonuç
Evet	106	2,70	1,23	189	-1,132	P>,05
Hayır	85	2,90	1,13			
Toplam	191	2,80				

Tablo 10'da görüldüğü gibi, sendika üyeliğine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olmadığı saptanmıştır. Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okullar üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması *"Ara sıra ($\bar{X}$=2,80)"* düzeyindedir. Sendika üyeliği bulunan öğretmenlerin örgütsel muhalefetin okul üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin ortalaması *"Ara sıra ($\bar{X}$=2,70)"*, sendika üyeliği bulunmayan öğretmenlerin görüşlerinin de ortalaması yine *"Ara sıra ($\bar{X}$=2,90)"*düzeyindedir. Bu da, sendika üyeliği bulunan ve bulunmayan öğretmenlerin sergiledikleri muhalif davranışların okul üzerinde yol açtığı olumlu sonuçların "Ara sıra" gerçekleştiğini göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim II. kademede görevli öğretmenlerin görüşlerine göre;(I) öğretmenlerin, örgütsel muhalefetin *öğretmen, yönetici* ve *okul* üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin nasıl bir dağılım gösterdiğini ve (II) bu görüşlerin (a) öğrenim durumu, (b) cinsiyet ve (c) sendika üyeliği değişkenleri itibariyle betimlemektir.

Temel problem için iki alt problem çerçevesinde elde edilen bulgulardan şu sonuçlara varılmıştır:

1. Öğretmenlerin, örgütsel muhalefetin *öğretmenler* üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması *"Nadiren"* düzeyindedir. Yöneticilerin, muhalif davranışlar sergileyen öğretmenlere yönelik sergiledikleri en yüksek düzeyli davranış, *"Öğretmeni sıkı denetim altına almaları",* en düşük düzeyli davranış ise *"Öğretmeni tehdit etmeleri"*dir.

2. Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin *yöneticiler* üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması *"Nadiren"* düzeyindedir. Yöneticilerin, öğretmenlerce kendilerine yönelik sergilenen muhalif davranışlar karşısında sergiledikleri en yüksek düzeyli davranış, *"Değerlerinin anlaşılmadığından yakınmaları",* en düşük düzeyli davranış ise *"Karar alma güçlerini kaybetmeleri"dir.*

3. Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin *okullar* üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşlerinin genel ortalaması *"Ara sıra"* düzeyindedir. Öğretmenlerin yöneticilere yönelik sergiledikleri muhalif davranışlar sonucunda okulda en çok *"Özdenetim gelişir"*, en az ise *"Öğretmenlere ve öğrencilere dönük kötü muameleler son bulur"*.

4. Sendika üyeliği değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel muhalefetin öğretmen üzerinde doğuracağı sonuçlara ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark saptanmıştır.

Bulgulara dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Yöneticiler, muhalif davranış sergileyen öğretmenleri sıkı denetim altına almaktan kaçınmalıdırlar.

2. Öğretmenler, kendi yöneticilerinin, değerlerinin anlaşılmamamsına yol açabilecek davranışlardan kaçınılmalıdırlar.

3. Yöneticiler, sendika üyeliği bulunan öğretmenleri potansiyel haber uçuran kişiler olarak görüp onları cezalandırmamalıdırlar.

4. Yöneticiler, öğretmenlerce kendilerine yönelik olarak sergilenen muhalif davranışları tehdit olarak görmemeli, okuldaki demokratik süreçlerin gelişmesi için bir fırsat olarak görmelidirler.

5. Yöneticileri muhalefetin yönetiminde etkili kılmak için Milli Eğitim Bakanlığı tarafında konu ile ilgili hizmet-içi eğitim verilebilir.

6. Örgütsel muhalefetle ilgili çalışmalar özel ve resmi ilkokullar ile ortaokullar üzerinde de yapılabilir.

KAYNAKÇA

ARDOĞAN, R. (2004), "Teorik Temeller ve Tarihsel Gerilimler Arasında İslam Kültüründe Siyasal Muhalefet", Cumhuriyet Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, Y.3,S.2,s.171-189.

GARNER, J.T. (2006), When Things Go Wrong At Work: Expressions Of Organizational Dissent As Interpersonal Influence, Unpublished Doctoral Dissertation, Texas A and M University

GORDEN, W.I.; Infante, D.A.; Graham, E.E. (1988), "Corporate Conditions Condusive to Employee Voice:A Subordinate Perspective", Employee Responsibilities and Rights Journal, Y.1, s.101-111.

GRAHAM, J.W. (1986). "Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay". Research in Organizational Behavior, Y.8, s.1-52.

KAPTAN, S. (1998), Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri, Ankara, Tekışık Web Ofset Tesisleri.

KARASAR, N. (2005), Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

KASSING, J. W. (1997), "Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent", Communication Studies, Y.48, S.4, s.311-332.

KASSING, J.W. (2002), "Speaking Up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies", Management Communication Quarterly, Y.16, S.2, s.187:209.

KASSING, J.W. (2008), "Consider This: A Comparison of Factors Contributing to Employees' Expressions of Dissent",Management Communication Quarterly,Y.56,S.3, s.342-355.

KASSING, J.W.; Armstrong, T. A. (2002), "Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employee's Dissent Expressions", Management Communication Quarterly, Y.16, S.39, s.39-65.

ÖZDEMİR, M. (2010), Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

REDDING, W. C. (1985), "Rocking Boats, Blowing Whistles, and Teaching Speech Communication", Communication Education, Y.34, s.245-258.

TDK, (1998), Türkçe Sözlük, Ankara, TDK Yayınları.